

フランチャイズの経済政策と法政策

川 越 憲 治

- I フランチャイズの意味 — 産業の発展に則しながら —
 - 一 フランチャイズの一般的意味
 - 二 広義のフランチャイズ
 - 三 狭義のフランチャイズ
 - 四 日本における受容と発展
- II フランチャイズシステムの社会的経済的機能
 - 一 量的考察
 - 1 GDPに付する寄与
 - 2 就業人数
 - 3 インフラの整備
 - 二 質的考察
 - 1 流通の合理化
 - 2 社会における資本や人材等の活用
 - 3 労働機会の提供
 - 4 競争の活発化
 - 5 中小企業育成
 - 6 消費者に対するサービスの提供
 - 三 デメリット
 - 1 悪徳業者の混入
 - 2 優越的地位の濫用
 - 3 文化の平面性、統一性
- III フランチャイズ・システムとフランチャイズ契約の特質
 - 一 組織性
 - 1 フランチャイザーとフランチャイジー
 - 2 ノウハウ
 - 3 フランチャイズ契約
 - 4 組織のつくり方
 - 5 役割の分担
 - 二 不完全契約
- 三 法政策
 - 1 情報の提供
 - 2 システム性
 - 3 継続性
 - 4 コストの経済学

I フランチャイジングの意味 — 産業の発展に則しながら —

一 フランチャイズの一般的意味

フランチャイズの一般的な意味は、ご承知の通り、名詞で言えば「特権」とか「特別の権利」、動詞で言えば「特別な権利を与える」ということで、日常使っている言葉です。だから法律の分野でも、選挙法で特権を与える場合にフランチャイズといったり、鉄道の敷設権を与えるときにフランチャイズを与えるといったりします。皆さんが一番ご存知なのは、野球とかサッカーです。例えば、巨人という野球のチームは東京ドームにフランチャイズを持っているので、東京ドームでゲームを主催できる特権があるわけです。

このように、フランチャイズというのは普通の言葉であり、特別な言葉使いではないのですが、ここで申し上げるには若干特別な意味が含まれています。流通問題というのがあり、それに即して、フランチャイズという言葉が使われることがあるのです。今日申し上げるのはそういうテーマであり、「流通ビジネスにおけるフランチャイズとは何なのか」という課題について報告したいと思います。

二 広義のフランチャイズ

まず、流通業における広義のフランチャイズを説明します。この言葉が、広義ではどのように使われるかと申しますと、ある事業者が他の事業者に対し、その者が何らかの種類の営業ないし営業上の行為を行うことに関係して、ある種の特権を与えることを、フランチャイズを与えるというように言います。

これを分析しますと、まず「ある事業者が他の事業者に」ということで、何らかの権利を持っている人が、他の人に對し、これを使用してよいという特別な権利を与えます。その意味で、フランチャイズ契約はライセンス契約としての性質をもっています。

また、この二人は、いずれもビジネスをする人ですから、事業者です。したがって、フランチャイズ契約は事業者同志の契約ということになります。

つぎに何を与えるのかというと、「何らかの種類の営業をすることに関係した各種の特権」を与えます。営業をすることに関係した権利とは、例えば、特定の種類の商品の継続的な購入権とか、これ売るための商標を使用できる権利などです。これらの権利をもらいますと、その商品の販売が大変にしやすいです。というより、権利をもらわないと、その種の仕事はほとんどできないのです。こういう特別の権利を、フランチャイザーがフランチャイジーに与える。フランチャイジーは、こういう権利をもらい、これに基づいてフランチャイズ店を営業をするという構図になるわけです。

これを具体的な実例で言いますと、アメリカでは、この種のフランチャイズの授与は一九世紀の中葉以降に現れてきます。南北戦争の少し前ぐらいです。アメリカの経済構造をみますと、南北戦争の前後の差は大きいのですが、戦争が終わりますと、アメリカは一種の産業革命期に入り、経済がたいへんに発展してきます。その一寸前ぐらいからフランチャイズシステムの萌芽が現れてくるのです。「シンガーミシン」とか「マコーミック」とかが登場してくる。もともとフランチャイズの始めをどこにみるかについては、いろいろな見解があるのですが、アメリカの本では、このへんがアメリカにおけるフランチャイズの始めだと書いてあるのが多いのです。

シンガーミシンというのは、シンガーという人が非常に便利なミシンを発明した。ミシンというのは洋服を縫ったりするためのミシンです。シンガーは、ミシンを売るために、クラークという相棒を見つけて来ました。その人に専らミシンの販売をやってもらったのですが、この人が採用した方法が、フランチャイズシステムの始まりのようにいわれている方法です。アメリカを一定の区域に区切りまして、シンガーミシンを売る特別な権利、つまりフランチャイズを与えていったのです。そこで、シンガーミシンを売っていいという権利を与えるが、その際、シンガーという名称の商標権を使用する権利と義務も与える。さらに、その他にもいろいろな条件をとのえて契約を結んだ。

ここで特権を与える人をフランチャイザー、与えられる人をフランチャイジーという。フランチャイジーは、これでシンガーミシンを販売する仕事ができるようになった。これは、現代のフランチャイズ・システムとは大分違うようですが、ともあれフランチャイジングの始まりといわれています。ただし、残念なことに、シンガーミシンのやり方が現在までずっと続いているかと言えば、続いてはおりません。まもなく終わってしまった。なにしろ南北戦争が起りました。南北戦争はメチャメチャな戦争でありまして、死者六〇万というわけですから、アメリカにおける最大級の戦争です。このおかげで、一旦アメリカの経済はメチャメチャになった。けれども、戦争が終わりますと、急速に北部の工業が発展していくわけです。それとともに、フランチャイズもだんだんと出現してくる。

二〇世紀になりますと、フランチャイズ・ビジネスはシステム化が進み、有力な事業に成長していきます。例えば、自動車、石油、清涼飲料水、化粧品等の産業です。自動車産業は、二〇世紀になって急速に大発展します。自動車の発明そのものは、一九世紀の終わりのことですが、自動車が大産業に発展した始まりはフォードからです。フォードがベルトコンベア式の生産を始めまして、これで一挙に大量生産体制が確立した。非常にいい品質の製品が大量にで

きるという方法を開発したわけです。ただし、この方法だけでは自動車産業が発達するのに若干の問題を秘めていた。というのは、フォードの方法は工場の合理化です。工場でいい自動車がどんどん生産されるようになり、T型フォードという車が大量に生産されてきたわけですが、今度はそれを売りさばくための方法が必要になってくるのです。

フォードは、こちらの方ではそれほどの大貢献はできなかった。この点で活躍したのはGMです。GMは流通ルートをフランチャイズ方式で整備していったのです。全国各地の自動車ディーラーに対しまして、GMの商標権を与えるとともに、各地域のディーラーに商品が配置できるようにチャネルを整備して、自動車売り出した。ここに、自動車の販売におけるフランチャイズ・システムが実現した。ですから、今でもアメリカの自動車の契約書を見ますと、フランチャイズ契約書と書かれていたり、フランチャイズという言葉が条文のなかに載っていたりしています。アメリカ流に言う自動車はフランチャイズ契約で販売されるのですが、日本では、自動車の流通がフランチャイズ方式で行われているとは言いません。

時代的にみまして、自動車よりもっと早かったのは、コカコーラです。コカコーラは一八八〇年代くらいに出現します。コカコーラというのは元々は薬でした。発明した人は薬剤師です。薬屋さんがジョージア州のアトランタに住んでいたのですが、当時は、自動車なんてありませんし鉄道もろくに発達していませんでした。主要な乗り物は馬車です。西部劇の世界になってしまいうのですが、馬車で荒地をガタガタゆられ何日も何日も旅をして、やっとアトランタに着くわけです。乗っている人はたいへんに疲れてはてる。女性の人など車酔いします。何とかスッキリとする飲物を飲みたい。そこで、スッキリして気分が良くなり、車酔にきく、さわやかな薬を発明した。これがコカコーラです。これを薬局で売り始めたところ評判がよくて、薬というよりも普通の飲物として飲まれるようになった。

アトランタでコカコーラが売れるようになったところ、他の町から自分のところでも売りたいという業者が訪ねて来た。チャタヌガの人が来て、うちにそのフランチャイズをくれないかという。そこでコカコーラは、その土地で販売することのできる特別の権利を与えた。その代り、これに対応する料金を下さいという。この料金はわずか一ドルであったと伝えられています。現代的に言えばナンセンスみたいな金額ですが、大昔は、オランダ人がニューヨークのマンハントンをインディアンから二四ドルで買いました。一六二六年のことです。今とは貨幣価値が違いますが、一九世紀末におけるコカコーラのはじめてのフランチャイズ料は、文献を読みますと一ドルと書かれています。

そういうようにして、一九世紀末から二〇世紀にかけて、いろいろな産業でフランチャイズ方式がやり出した。フランチャイズは、産業の勃興と並行して発展していったといえます。フォードの話ではありませんけれども、二十世紀においては産業の大本締めは大工場です。工場が科学の力によって合理化され、大量生産ができるようになる。次の問題は、大量生産された大量の商品をどうやって消費者の手元に届けるかです。これが流通問題です。その解決の一つの方法として、フランチャイズが行われるようになったのです。

というわけで、アメリカでは二〇世紀の前半に、フランチャイズというコンセプトが確立した。単なる普通名詞のフランチャイズではなくて、流通の特別の方法としてのフランチャイズ方式が出現した。これが第一の話の整理です。

三 狭義のフランチャイズ

ところが、フランチャイズという意味がまもなく変わってくるのです。いつごろ変わるかといいますが、今から、だいたい五〇年前、第二次世界大戦が終わったあとくらいです。これを狭義のフランチャイズという。一九五〇年代から

新しいタイプのフランチャイズが頭角をあらわしてくるのです。典型的なのは、皆さんご承知のハンバーガーのマクドナルド、フライドチキンのケンタッキーなどです。これは、今までの自動車やコカコーラとはやり方がちよつと違う。これを「ビジネスフォーマット型フランチャイズ」といいます。

これはどういう意味かといいますと、定義通りにいえば、ビジネスのフォーマットを与えるタイプのフランチャイズです。では、ビジネスのフォーマットとは何なのか。マクドナルドは、皆さん食べたことのない人でも、町を通つていて見当がつくと思うのですが、どのマクドナルドの店をのぞいても、みんな同じような構えをしています。でかかともMの字のマークがありまして、これはマクドナルドの商標です。店の外装やデザインも決まっています。中に入つていきますと、内装から什器備品までみな同じです。同じようなユニフォームを着た店員がいて、売り方から挨拶の仕方までみな同じ、すべてフォーマットが決まっているわけです。そこで、ビジネスフォーマット型フランチャイズといえます。

なんでそういうタイプのものが発達してきたのか。このタイプのフランチャイズ・システムは、自動車の場合ともコカコーラの場合ともちよつと違うのです。フォードでもGMでも、店の構えが全部同じということはありません。トヨタだろうとホンダだろうと、店のデザインはそれぞれ違う。店のオーナーが自分の好きなように設計している。ただ、トヨタとかホンダとかいう看板だけはちゃんと出ている。看板は出ているけれども、店の経営方法は同じとはいえません。みんなバラバラです。ところが、ハンバーガーのフランチャイズになると、店の経営方法がみんな同じです。つまり、ビジネスのやり方を全部フォーマット化しまして、同じようなレシビを作り、その通りにやる。これが、ビジネスフォーマット型のフランチャイズです。このタイプが、第二次世界大戦が終わった後にできてきまして、大流

行するわけです。

これは五〇年代頃から現れはじめ、六〇年代から最盛期が始まります。以降ものすごい勢いで成長し始め、数字を追うとびつくりするくらいの勢いで伸びて行き、フランチャイズブームと言われるようになってくるのです。

なぜブームになったか。このビジネスは成功する可能性が高いのです。世の中には、ファーストフードであろうとレストランであろうと小売店であろうと、いろいろな種類の店舗があるわけですが、実のことをいいますと、店舗の経営というのは相当に危険な商売なのです。どのくらいの成功率があるかということですが、日本の場合には確たる統計がありません。アメリカの場合は、ラフな資料ですが、とにかくあることはある。例えば、ある種の本を見ますと、小売店をオープンして、五年経ったらただけ残っているかを調べます。そうすると、五年後には、一〇軒オープンしたら九軒はなくなっています。つまり九〇％は失敗する。成功するのは一〇％です。ところが、フランチャイジングの場合は、成功するのが九〇％で失敗するのが一〇％と書いてあります。なぜフランチャイズの場合は成功の確率が高いのかといえますと、フランチャイザーは、フランチャイズを売ります前に、自社の成功した直営店をモデルにして、フランチャイズ・パッケージを設計するからです。成功した店舗のクローンをつくっていくのですから、フランチャイズ店は成功する可能性が高い。そういうことで、アメリカでブームになったのです。

四 日本における受容と発展

では日本はどうだったか。日本の場合は言葉の使い方から整理しておかないといけません。つまり、日本の流通でフランチャイズというときは、狭義のものだけを意味することです。アメリカで発展してきた一番伝統的なフラン

チャイニングの対象は、自動車とか化粧品とか電気製品とかですが、これらの販売店の権利を日本ではフランチャイズとは言いません。日本では、アメリカで第二次大戦後に現れてきたビジネスフォーマット型のものだけをフランチャイズというのです。

これがいつごろから現れてくるかといいますと、パイオニア達は昭和三〇年代の終わりの頃にあらわれます。やや盛んになってくるのは昭和四〇年代です。当初の頃は、飲食店やファーストフードが伸びたのですが、やがてコンビニエンスストアが巨大産業に成長してきました。コンビニエンスストアがこれほど充実しているのは日本の特色で、いまや社会的に無視することのできない役割をはたすようになっていきます。（本報告発表後のデータであるが、コンビニエンスストアの大手六社がレジで支払をうける公共料金や通信販売代金などの決済金額は、平成一四年に三兆円を超える見通しであり、東京電力に個人が支払う電気料金の一一％、東京都水道局への支払の一三ないし一四％、NTTドコモへの携帯電話通話料の一〇％前後がコンビニエンスストア経由で支払われているという。その他、生命保険、損害保険料、消費者金融からの借入金返済、航空券や高速バスの料金、大学入試や英語検定などの受験料等にも広がっている。以上は、朝日新聞平成一四年九月二三日による。）

法政策との関係では、昭和四七年に（社）日本フランチャイズチェーン協会ができます。その背後にあった主務官庁は当時の通産省（現在の経済産業省）です。昭和四七年はフランチャイズ元年といってもいいのですが、まず協会をつくり、フランチャイズという方法は安心できる商売のやり方だということを示して、これを日本中に普及しようとした。これで一気にフランチャイズが普及しはじめまして、昭和五〇年代から六〇年代に爆発的に伸びて行くわけです。

日本フランチャイズチェーン協会のデータによりますと、店舗数は、二〇〇〇年度で二〇万一、四九九店です。売上

高は、二〇〇〇年度で、一七兆七、五五七億九、八〇〇万円です。成長率は一〇・五%くらいです。いずれも右上がりのカーブを示しております。日本の産業でこれだけの好成績を示しているものは他にないとすらいえます。

Ⅱ フランチャイズシステムの社会的経済的機能

一 量的考察

1 GDPに付する寄与

先ほど見ましたようにフランチャイズ産業の年間売上高は一七兆円ですが、それに対して小売業の年間売上高は一四三兆円、飲食業は一三兆円です（出典の統一ができないためにデータの年度が違っていて大変恐縮ですが、もおよその傾向はわかると思います）。小売業と飲食業を足し合わせると一五六兆円ですから、両者を対比しますと、一〇%以上がフランチャイズ関係ということになります。これを、アメリカのデータで見ますともっとすさまじい。かつてアメリカ商務省は、全アメリカの売上の三分の一はフランチャイズ・ビジネスだというデータを発表しておりました。残念なことに商務省の発表は一〇年ほど前に途切れてしまいました。それで、連続してとれませんが、最近のUFC関係のデータを見ますと、アメリカ中の消費の四〇%以上はフランチャイズ関係と書いてあります。もうちょっとで半分になるわけです。

ものすごい数字ですが、フランチャイズの意味のとり方という問題が関係しています。アメリカの場合は、だいたい

において広義のフランチャイズでとっている。自動車とかガソリンスタンドとかいろいろなものが入っているので、こういう数字になっている面があります。けれども、いずれにしても、現在の流通業におけるフランチャイズの役割にはたいへんなものがあるということを示しています。

2 就業人数

今は失業の時代をむかえております。日本は、経済政策として、失業問題につきどのような手当てをしたらいいかで悩んでいるわけです。そこで、日本の行政上の政策としては、フランチャイズシステムを拡充して雇用を吸収してほしいという希望があります。

ただし、現実の数字がどうなっているかといいますと、これがまた明確な統計が見つかりません。推計の資料しかありませんが、フランチャイズシステムにおける就業数は、パート、アルバイトをどうも含んでいるらしいのですが、厚生労働省の推計では一五〇万人、フランチャイズ協会の推計で一七〇万人です。他方、総務省の資料では、全産業における就業者数は六、五五七万人で、そのうち、卸売業、小売業、飲食業は一、四七五万人です。簡単には対比できないのですが、おおざっぱにみて、流通・飲食業のうちの割強くらいがフランチャイズで食べているという結果が出てくる。何はともあれ、たいへんな貢献度ではないかと思えます。

失業者問題につき、フランチャイズ・システムを使って雇用を吸収するという方法は、アメリカで成功しているので、さきほど第二次大戦後にフランチャイズはブームになったと申しました。戦争が終わって兵隊に行っていた人々が帰ってくると、その人たちに職業を与えなければなりません。第二次大戦の後にも、朝鮮戦争、ベトナム戦争があった。

「我が生涯の最良の年」は第二次大戦、「ランボー」はベトナム戦争の帰還者が社会に上手く適応できるかという話です。こういう人々にいかに就職の機会を与えるかにつき、ある程度フランチャイズシステムは貢献できるのです。それから、日本にはありませんが、アメリカでは、少数民族対策という課題があり、少数民族の人々にいい職業がないことが問題になっています。そこでフランチャイズ店を経営してはどうか、あるいはお店で働くのはどうか、ということで就業の機会を提供したのです。

3 インフラの整備

協会のデータをみますと、店舗数七一、七八六のうち、コンビニエンスストアは三八、二七四です。全国でこれだけの店舗を配置していますと、使いようによつては、強力なインフラになってくる。これを何とかして上手く使えないか。

例えば、郵便局の数よりも、コンビニエンスストアの数が多い。では郵便局と同じようなことができるのではないだろうか。郵便業務の自由化をどこまで進めるかにつきましては、小泉首相は郵政改革論者ですけれども、民営化した場合にコンビニエンスストアは有力な基地になりうるというアイディアがあります。

法務関係の機能をコンビニエンスストアを使ってフォローできないかという発想もあります。例えば、戸籍謄本を取るとか住民票を取るとかという業務です。法務局その他の役所の数は非常に限られているわけで、これが全国のコンビニエンスストアで取れるということになりますと、しごく簡単に取りよせることができるようになります。

いろいろなことが考えられるわけで、使い道によつては、ものすごいインフラになってくるかもしれません。そういうように、フランチャイズ・システムはいろいろな可能性を秘めているのです。

二 質的考察

以上は数値にもとづき量的な説明したわけですが、質的な点からも若干の説明を申し上げたいと思います。

1 流通の合理化

日本の流通は、暗黒大陸と言われています。流通系路は長くて複雑、経理はドンブリ勘定で、損益の計算がきつちりしていない。非常に非合理的なところがあるのです。これに対してフランチャイズ・システムは合理主義そのものです。ですから、日本の流通のなかにフランチャイズ・システムを導入いたしますと、流通の合理化に寄与する。経営の仕方でも、管理の方法でも、マーケティングでも、消費者に対するサービスの提供でも、現実に、合理化には随分寄与したと思つています。

2 社会における資本や人材等の活用

現在の日本社会の不況はちつとも回復しないのですが、その底に需要と供給のミスマッチという問題があります。今失業者が多くて、約五%というたいへんな数字になっています。ところがその一方で、会社の方に聞きますと、人材が欲しくてたまらないのです。人物さえいけば業務を拡張できるのだが、いい人がいないのだということです。人材を探しているところがたくさんあります。私など、法律関係に詳しい人がいたら紹介してくださいとしばしば言われています。ですから、法律関係に強くて会社勤めのできる人がいれば、就職なんて楽なものです。ところが、そのニーズを充たすような人がなかなかいない。

逆に、ニーズを充たす人は引っぱりだこです。殊に外資系企業には、いろいろな会社就職してきた方が勤めておられます。結構いいポジションです。去年まで何々会社の法務部長だった人が今年は別の会社の法務部長になっている。

これは、アメリカ並みです。アメリカの企業では、就職を繰り返し転職をすればするほど、能力のある証拠になる。能力があるから、多くの会社で認められて就職したんだろうと受け取られる。日本の会社ではさかさまで、転職を繰り返すと辛抱の足りない人とみられる。あまり良く思われません。履歴書を見て、たくさん会社を転々としている人は、あまり信用されないのが日本の社会ですね。こういうように、需要と供給のミスマッチがある。

フランチャイズシステムは、ある意味で需給のミスマッチを解消する機会を提供しています。資本のミスマッチとか、人材のミスマッチとか、地域のミスマッチとかにつき、需要と供給のニーズをうまく開拓していくことにより、なくしていく可能性があるので。

3 労働機会の提供

先ほど申しあげました通り、日本中の卸・小売・飲食関係者の一割以上がフランチャイズ・ビジネスによって収入を得ているわけですから、その意味で、労働機会の提供という点では現実役に立っています。

4 競争の活発化

我々は市場経済の中に住んでおります。競争をしながら生計をたてるというのが、一応、経済の基本的な構造になっています。これをどう評価するかについてはいろいろな意見があるわけですが、それにもかかわらず、日本社会の現

実は市場経済であり、競争経済であり、自由経済であるという基本ラインは動かしようがありません。

フランチャイズ・システムは、なにしろ考え方が合理主義ですから、非常に厳しい競争を行っている。そこで、既存の古い業界にフランチャイズが登場しますと、革新的な機能を営みまして、競争を活発にします。市場競争の活性化に役立つわけです。

5 中小企業育成

昔風の流通業界は暗黒大陸でありまして、どんぶり勘定で仕事をしていました。そこにフランチャイズ・システムという合理主義が注入されてきたわけです。例えば、コンビニエンスストア、殊に上位五社から一〇社位のシステムの経理は、たいへんに精密なものです。もつとも、そのやり方は一風変わっておりまして、理解するのがたいへんなほど複雑です。しかし、何はともあれそれなりに整備されていて、ある意味で正確な経理のし方をしていきます。こうして、いわば合理主義を基に中小企業の強化育成ができる可能性があります。

6 消費者に対するサービスの提供

フランチャイズ店は、これまでの日本社会に、新しいサービスを次々に提供してきました。コンビニエンスストアでも、ファーストフードでも、レストランでも、新しいタイプのサービスが続々と表れてきましたし、個々の業態のなかのサービスも開発してきました。地域的には、全国の津々浦々までサービスを提供していく可能性があります。

このように、フランチャイズ・システムはいろいろな経済的機能を果たしているのです。

三 デメリット

1 悪徳業者の混入

フランチャイズ・システムが普及して関係者の数が多くなってきましたと、悪いフランチャイザーも混ざってくるわけです。これを悪徳フランチャイザーといいます。この人達は、経済をあまりよく知らない人々を騙すのです。騙すといっても、無意識かもしれないのですが、自社のシステムに加入すれば随分儲かるようなことを言います。しかし、加盟しても実際にはちっとも儲からない、損ばかりする。

業界の規模が広がれば、関係者の数が多くなり、こういう業者がどうしても混入してきます。これは、アメリカでも日本でも世界中で同じですが、日本の場合は「甘えの構造」が強く、相手の云うことを頭から信用するばかりか、自ら進んで期待を込めて幻影をいただき、いいものだと思い込んでしまうケースまであるのです。ともあれ、これらの業者をどうやって淘汰していくかという問題が一つ出てきます。

2 優越的地位の濫用

フランチャイズ・システムは人気があるものですから、フランチャイズ店をやりたいという人がたくさん出てきます。その反作用として、本部の力が強くなり威張る傾向が出てくるシステムがないでもない。これをどう考えるかというテーマがあります。

ただし、この問題は、フランチャイズだけでなく、あらゆる産業で存在します。話は飛びますが、公正取引委員会は、数年前、サービス業の実態調査を行い、優越的地位の濫用の実態について調べたことがあります。その結果をみますと、

ゲームのソフトを作るような産業では、競争がメチャメチャに厳しいのです。そういう仕事をやりたいという若い人がいくらでもいるのです。そのために、ほとんどもうけのない値段であつても下請けになって仕事をするという傾向がでてきます。業種によつては、仕事をしたいという人がたくさんいるわけで、ものすごく競争が厳しい。競争はヨコの関係ですが、これをタテの関係で見るとどうなるか。優越的地位の濫用としてみれるのかどうか、これをどういう評価をしたらいのか、という問題になります。

ちなみにアメリカに行きますと、優越的地位の濫用の禁止という考え方はありません。アメリカはヨコ社会でありまして、こういうような法律の条文はありませんし、判例も学説もありません。ところが、日本へ来ますと、優越的地位の濫用の禁止という言葉は大変に身近かに感じられるのです。そこで、この条文の適用が有力な方法として登場してくるわけで、これは日本特有の法理論です。

3 文化の平面性、統一性

フランチャイズがはやってきた反面で、日本の昔からの文化がどんどんなくなっていく。例えば昔は酒屋さんがたくさんありましたが、どんどんコンビニエンスストアに変わりつつあります。屋号も昔は三河屋さんなどといっていましたが、今はあまり言われません。なんとなく横文字風のカタカナ言葉でいうわけです。当然、日本の伝統的な慣行や商道徳も変わっていく。日本は、こういう上っ面だけの平面的な興行きのない文化にいつきに征服されてしまうのではないかという問題があります。

日本の文化が崩れていくことは、決して気持ちのいい問題ではありません。けれども、それにもかかわらず、経済的

に判断しますと、合理性のあるものが伸びていくことは、市場経済である以上仕方がないことです。経済の面からみれば、能率の悪いものは淘汰されていくのは当然であり、それが国民の経済生活に資することになるわけです。文化は、それに耐えるほど強いものでなければならぬ。むしろ、私は、日本の文化の特性から導きだされる経済システムが構築できれば、それこそ世界市場のなかで伸びていけるし貢献もできると考えます。究極的には文化の振興こそが最重要の課題ではないだろうかと思うのです。日本の文化をどのように残すかという問題は、そう簡単に一口では言えないのですけれども、とりあえず危機感が指摘されておりますので、デメリットという項目で書いておきました。

以上、メリット論とデメリット論を簡単に述べました。経済的に評価しますと、良い点も悪い点もあるのですが、総じていえば良い点の方が圧倒的に多いのですから、フランチャイズ・システムは今後も伸びていくのだろうと思います。

Ⅲ フランチャイズ・システムとフランチャイズ契約の特質

最近では経済学の方から、従来は法律上の問題とされていた事項に対する発言が強くなつてきておりまして、Law & Economicsという共通の広場ができてきました。この問題を検討してみたいと思います。

そこで、フランチャイズ・システムとフランチャイズ契約の最大の特色として、二つの点を指摘して議論したいのです。一つは組織性ということであり、もう一つは不完全契約性ということです。この二点を簡単に考えてみたいと思

ます。

一 組織性

1 フランチャイザーとフランチャイジー

フランチャイズ・システムは、多数のフランチャイジーの店舗と、単一のフランチャイザーの施設が組みあわされて、一つのシステムとして機能するものです。

まず、フランチャイズ・システムの店舗数ですが、これはものすごくたくさんあります。セブンイレブンは八、〇〇〇店くらいで、日本の最大のシステムですけれども、他のところでも、大手のコンビニエンスストアのシステムは数千店位もついています。マクドナルドも数千店はあるでしょう。大きなシステムをつくり、たくさんのお店を持つことによって、コストダウンができますし、単独ではできなかったマーケティングを実施することもできます。消費者に対するアピール力も強くなります。いろいろな面でメリットがでできます。要するに、多数のフランチャイジーが、自己の店舗を同じような有効性をもって統一的に動かしていくことで、システムの機能を発揮しているわけです。

しかし、そのためには、このような多数のフランチャイジーを斉一的に指導し動かしていくためのシステムが必要です。そこで、フランチャイザーは、これを実現するための制度や施設をつくります。施設といっても、物的な施設だけでなく、無形の施設もあります。物的施設としては、例えば、ハンバーガーでいえば、どこかにセントラルキッチンがあって、そこでミートを作る。それをチルドして、冷凍車で配送する。店舗では、これを受領して、解凍し、焼きあげる設備がある。そういう設備を運営するシステムがひとそろいそろっている。無形の施設も重要です。例えば、経営の

仕方、人間の動き方、ここにもマニュアルがあり、行動の仕方が決まっています。

つまり、フランチャイズ・システムには、ある種の経営の仕方をすればうまく成功するという独特のノウハウがあり、フランチャイザーとフランチャイジーは、それぞれ、そのシステムにおける異なった役割を分担しているのです。

2 ノウハウ

一昨年、私のゼミでセブンイレブンを見学いたしました。最上階にあるりっぱな重役室に通され、ゼミの生徒がそこに座りまして、ひと通り話をうかがいました。そのあと、なにを質問してもいいということになりました。なかには失礼な質問をした人もいましたが、それらの質問の中に、セブンイレブンをオープンするときに、立地を決める必要があるが、その際のポイントはどのような点にあるのですか、と聞いた学生がいました。これに対して、質問をうけたセブンイレブンの人が逆に学生に質問してきました。坂があるとして、坂の上と真中と下と、店舗をオープンするにはどこがいいと思うかということです。こういう課題にも答がマニュアル化されているのです。坂の問題の他、交通量はどうか、自動車の通る通りがいいか、人の集まるにぎやかな通りがいいか、駅の近くがいいか、郊外がいいか、大きい通りがいいか、小さい通りがいいか、ちよつと曲がった通りはどうか、前の方に木があつて看板が見えにくいときはどうするか、その他、立地を判断するためのチェックポイントは約三〇〇あると言っていました。

そういうのがノウハウです。無形の財産であり、無体財産権です。そういうノウハウを全部ひくくめて、どういう経営したらうまくお店が経営できるだろうかという課題を全部まとめるわけです。これを、フランチャイズ業界独特の言葉で、フランチャイズ・パッケージと称しています。

フランチャイザーは、フランチャイズ・パッケージを売っているわけです。フランチャイジーにとって、フランチャイズ契約をするということは、フランチャイズ・パッケージを買うことです。フランチャイズ・パッケージを買う代金は加盟金とかロイヤルティとかといいます。買ったパッケージの蓋を開けますと、ノウハウが山のようにつまっています。これを文章化したものはマニュアルになっていたりしますが、ノウハウの授受は、渡された文書を読めばわかるとか、契約書上に権利の使用権が明記されているとかということだけです。例えは、ノウハウを学ぶための研修をします。あるいは研修所で講義をうけたり、現地でOJTをしたりします。さらに、開店後は、企業によって言い方は違いますが、スーパーバイザーとか、そのたぐいの人が現場に来て指導します。

こういう内容をもつのがフランチャイズ・パッケージで、フランチャイズシステムの根幹をなしているわけです。これらが全部組み合わされて、一つのシステムとして機能します。システム性に本質があるのです。

パッケージは成功した開発の成果ですから、統一的なものになります。とはいえ若干微妙な点もあります。フランチャイジーはお金を出してノウハウを買う。たぶん買った瞬間はともいいうノウハウなのでしょう。しかし社会は動いていくのです。社会が動いているのに、昔のままのノウハウを維持していれば、経営としてはダメになってしまう。社会の動きに合わせて、ノウハウの内容を変えていかなければなりません。しかし、考え方の基本まで変えてはいけないのではないかとという問題もあります。そこで、パッケージの内容は、基本的なコンセプトにおいては変わることではないものの、細部においては、市場の状況に対応して柔軟に変化せざるをえない。こういった難しさがありますが、システムの的には、このような特色を持っている組織であるということが言えます。

3 フランチャイズ契約

では、そういう組織をどうやって実務の上に実現していくのか、どうやたらうまく仕事をきっちりと進めることができるのかというところから、実務的な法律論が始まります。どうやって間違いなくシステムを動かしていくことができるのか。どうしても違反することがないようなシステムができるのか。こういう課題を実施するための最も基礎的な方法は、しっかりとした契約書をつくることです。そこで、フランチャイズ契約書が交されます。フランチャイズシステムにおける基本的な部分は、フランチャイズ契約によって作られます。

ただし、その先にも問題はあります。フランチャイズ契約によりフランチャイズシステムの諸問題がすべてカバーできるのかというと、できない部分が残るのです。この問題はあとで不完全契約のところでも申しあげます。

4 組織のつくり方

法律上は、フランチャイズ関係は、フランチャイザーと個々のフランチャイジーとの間の二者契約によってつくられます。多数の構成員を持つ組織が、フランチャイザーを扇の要のように中核にしながら、二者間のフランチャイズ契約をベースにして成立するところに特色があります。フランチャイザーとフランチャイジーの二人だけの間の契約をベースにしながら、システムとして動くときは数百、数千の人々が統一的に動いていく。二人だけでつくる同じ契約書が、枚数は数千枚あるわけです。これがうまく実現できるのか、つまり、経済に法律論はついていけるのか、というところに組織性の問題が出てきます。

組織の作り方には、いろいろな作り方があります。それぞれの組織は、それぞれの特色を持っていますが、その反面、

一定の限度で代替性があります。

例えば、会社というものも一つの組織です。株式会社の原点は、資本を持っている多数の人々が集まり、お金を出し合つて組織を作ることにあります。ここでは株主が組織を動かしていく、これがベースになります。他方、組合というものもあります。組合といつても、いくつかの種類がありますが、小山周辺ですと、特別法上の農業協同組合があります。農協の単位になっているのは農家です。農家の人々が、組合をどう運営しようかということを含んで集まつて決める、これがベースです。株式会社でも農協でも、投票の単位の設定の仕方にはちがいがありますが、組織における意思決定の一番基本的な方法が多数決にあることは同じです。

ところが、フランチャイズシステムでは多数決で決めません。組織の作り方が違っているのです。フランチャイズ・システムの場合は、フランチャイザーを中心とした組織作りに特色があります。数千のフランチャイジーを動かす決定的な権限を持っているのは、一人のフランチャイザーです。

5 役割の分担

フランチャイザーとフランチャイジーは、一つの組織のなかでそれぞれ別個の役割を分担します。フランチャイザーがリーダーになり、フランチャイジーがフォロアーになります。従つて、構成員による多数決原理はあてはまりません。ところが、日本のフランチャイズ・システムには、しばしば加盟店会というものがあります。このコンセプトをどうとらえるかには問題がありますが、この種のもはアメリカにもないわけではありません。そこで、その運営と機能をどうするかという問題があります。この点、私は、加盟店会は、それ自体有意義なことが多く、存在価値を発揮すること

は多いのですが、その法的な地位は、基本的にいつて、決定権をもつものではなく、諮問機関的な立場にあると思います。

ボランタリー・グループというのがあります。わが国ではボランタリー・チェーンと呼ばれていますが、この場合には多数決原理があてはまりません。これは原理的に云って組合型です。ボランタリー・グループとフランチャイズ・システムがどう違うのかといいますと、ボランタリー・グループの場合は、もともと店舗が存在しているのです。スーパーマーケットや何かのお店が、単独でやっているのではうまくいかないと感じたとします。そこで、みんなで束になれば強くなると考え、多数の人が集まって組織を作る。これが、ボランタリー・グループの基本です。この場合は、同じ思いで集まってくる多くの人々がベースになりますから、多数決原理が話の根本になります。リーダーがいるとしても、言論でリードしているだけです。確かに言う通りにやればグループ全体が良くなるということで賛成する。多数決で賛成することにより、システム全体が動いていくのです。

ところが、フランチャイズ・システムの場合は違う。フランチャイジーの多数がこうだと思っても、その通りになるとは限らない。フランチャイズ契約は、ノウハウを開発したのはフランチャイザーで、フランチャイジーはこれを使用するという前提でできあがっています。だから、全体の動向を決めることができるのは、フランチャイザーです。欧米のフランチャイズの定義をみますと、フランチャイザーによるコントロールという語句が挿入されているものかしばしばあります。加盟者の全体の意思で決める方がいいというシステムをつくりたいのならば、最初から組合型の組織をつくるべきです。

つまり、組織のつり方にはいろいろある。人々は任意の仕方で組織をつくり、これに加盟して市場にのりだしていく。

組織形成の自由があるということです。

二 不完全契約

1 情報の提供

契約する前には、相手方に情報を提供しなければならない、ということは一般論としてよく言われることです。フランチャイズ契約を締結する場合も、両当事者は、相手方に対して事前にできるだけ多くの情報を提供すべきです。この点に関する法律としては、わが国では中小小売商業振興法があり、一定の事項について開示義務を規定しています。しかし、いかに綿密に交渉し情報を与えたとしても、フランチャイズ契約は所詮不完全契約たるを免れないという問題もあるのです。

2 システム性

フランチャイズ契約は、内容的には、フランチャイザーがフランチャイジーにライセンスを許諾する契約ですが、この契約はフランチャイズ・システムを前提にして成り立っているものです。複雑なシステムが前提になれば、当然、考慮すべき事項は多岐にわたります。内容は複雑であり、拘束力の強い条項から弱い条項まであり、多数存在する関係者達のこととも考えなければいけません。のみならず、契約時には予想をしていなかった事態も起こります。そこで、枠契約的な性質や規範設定契約的な側面も持たざるをえません。

こういう複雑かつ包括的なシステムを対象にすると、どうしても不完全な契約にならざるをえません。フランチャイ

ズ契約は不完全契約の一つです。不完全契約という言葉は、法律の分野ではあまり使いませんが、経済学の方でしばしば使われます。不完全な契約だから問題が発生するというのが基本的なスタンスですが、私の見るところ、完全な契約などというものはほとんど単純な取引にしかありません。たいていの契約は不完全契約です。

フランチャイズ契約の場合は、対象がシステムそのものです。システムというものは、契約によって全部をカバーしつくすことはまずできない。しかし、人と人との関係を強固に結びつけるには、契約以外によい方法がほとんどありません。ほかに方法がないので契約でむすびついているのです。どうしても不完全さは残るわけです。

もう一つの問題は、時間が経過しますと、今までのやり方では維持できなくなることがある点です。中身を変えなければならぬ。どう変えるかは、最初にフランチャイズ契約をした時点ではわかりません。五年先のこと、一〇年先のことなど、具体的なことがわかるはずはありません。それにもかかわらず、将来の姿をコントロールする法律上の方法は現時点で締結する契約しかないのです。これにどう対応したらいいのか。今までの法律構成を探してみますと、例えば、枠みたいなもの、構造みたいものを決めておこうとか、ノルムだけを決めておこう、基本的な原理原則だけを決めておこう、という方法もあるにはあります。あることはあるけれども、それで細部までちゃんと対応できるのかといったら、対応できるはずはない。この問題が最後までつきまとうのです。

3 継続性

フランチャイズ契約は長期間続きます。そのために、契約を締結した当初の時点で前提にしていた事実や判断が後に変動することがあります。このときは、あらためて、新しい状況に対応した判断を下さなければなりません。特に、フ

ランチャイザーは、変化した環境に適合するように営業の形態を改革していく努力が望まれます。しかし、当然のことながら、そのための客観的で具体的な基準は存在していません。わが国で、これまでにやや検討されてきているのは事情変更の原則ですが、この理論だけでは不十分で、多くの事態に対応できません。

大正時代に第一次世界大戦が終わり、当時のドイツでインフレーションが起きた。それに対応して、エルトマンなどの法学者が、前提理論という事情変更の原則のようなことを言ったのです。それを勉強して帰ってきた日本の学者がおられた。何人かおられたのですが、いちばん有名なのは勝本正晃先生で、厚さ一〇センチくらいの立派な本をお書きになった。以降、事情変更の原則は日本の民法学の通説になりました。しかし、学説で導入されたものですから、条文には規定されていません。

これは、契約をした時点で、当事者が前提としていたある種の事情があつたにもかかわらず、これが後に変化してしまつたとしたならば、これに対応して契約の内容や効果は変わり得るのかという問題です。しかし、現在までに開発されてきているこの理論で、フランチャイズの問題に対応できるかというと、たいていの問題は解決できないのです。というのは、事情変更の原則の効果は、ほとんどが契約解除です。だから、契約しなかつたことにすることはできませんが、積極的に契約内容をどう変えていくべきかという問題には答えが出てこないのです。フランチャイズ契約の場合は、状況が変わっても取引関係は続けていきたいことが多いので、契約を解除してフランチャイズ契約はなかつたことにしようというのはナンセンスです。現実に対応したあらたなルールを設定していかざるをえないのですが、この点は全く未解決の問題になつていゝのです。

4 コストの経済学

一般の契約であっても、契約内容を細部まで詳細に詰めるには限度があります。コストがかかりすぎる上、当事者が細部に拘泥すると、些細なことで衝突し、時間もかかって、合意すること自体が難しくなるからです。そこで、ある程度のところで筆を置き玉虫色に止めておくのが、現実の交渉の実態であり、バーゲイニングの政治的な姿です。法律家の方は、何でも細かくきっちり詰めておかねばいけないといえます。日本の契約書はあまりにも簡単である、アメリカの契約書は詳細だ、日本人ももっと細かくいろいろなことを考えて契約しなさい、というわけです。私もそれ自体には反対しません。賛成は賛成ですが、なんでもかんでもあらゆる問題を事前に全部考えて対処方法を構じておけるかというと、できるはずがないと思っています。人間が将来のことをすべて予想できる、さらには、そのための対応策を講じておくことなど、到底できるはずがありません。最後にはどこかで不完全な部分ができてくるに違いないと思っています。

現実契約する当事者は、そのような不完全さを知っています。意識して知っているのか無意識に知っているのか、そこは別にして、知っていたり気がついていたりしていると思います。だから、そんなに細かいことまで言わないというのが現実の交渉の姿です。問題点があることを知りながら、結局玉虫色でまとめて結論をだす。この点は程度問題です。こういうたぐいの契約は現実にくらでも存在します。これは科学の話ではなくて、政治の分野だと私は思っています。政治的にうまく処理すると、いい契約が締結できるかもしれない。だから法学の政治学というのがあるのかどうか知りませんが、ひとつのテーマではないかと思っています。

その意味で、取引も契約も、多くは不完全な情報の下で行われます。ここに機会主義的行動 opportunistic behavior,

逆選択 adverse selection, モラル・ハザード moral hazard 的な行動の出現といった問題が起つてきます。このあたりは経済学の方でしばしば指摘されるところです。

他方、ウィリアムソンという law and economics とか組織の経済学の大御所である人がいうには、情報はそのように不完全である、そういうときは組織を作ることによって解決する方法があるといえます。

三 法政策

市場も組織も、一般に私的自治すなわち当事者の意思表示によつて形成され運営されます。しかし、その方法が結果的にすべて成功するとは限りません。現在の自由経済は契約社会です。契約によつて社会を作つていこうとする。当事者が納得して契約する。これが集積されて社会全体もうまくワークしていく。こういう考えでできている。これを法律家は私的自治といいます。より具体的には、意思表示理論によつて、民法などを構成していくわけです。だが、それですべてうまくいくかというと、上記のように不完全なところがあるので。

しかし、だからといって安易に立法的・行政的・司法的に公的な干渉をするのも問題です。また、法律実務家がしばしば述べているにもかかわらず、干渉の根拠をリーガルマインドといった漠然とした感覚におおぐべきではありません。ある人の考えているリーガルマインドの内容と他の人の考えているリーガルマインドの内容が違つていることがあります。そのようなことは、特に、フランチャイジングのような新しいジャンルでは起こりがちです。それぞれの取引には、それなりの理念や考え方や慣行があります。どういう取引をするべきかについては、法律家よりも当該の取引が行われる市場の人々の方がよほどよく知っています。そのようなところで、あまり科学的に検討することなく、リーガルマイ

ンドなどと言つて簡単に片付けてしまうと、本当に大丈夫なのかどうか疑問が生じます。

そこで、契約理論はどうあるべきかがあらためて問題になります。現在のところ、契約を処理するための枠組みは意思理論 Willensdogma によつて造られています、これ以外にも若干のフレームが提言されています。

例えば、関係的契約論が提唱されています。この言葉は、法学の方では、わが国では内田先生がおっしゃっておられるくらいで、あまり言及されていませんが、経済学をみますと、関係的契約という言葉はたくさん出てくるのです。ただし、関係的契約の意味内容は論者によつて違っている可能性があります。この用語の典型的な説明を二つほど挙げますと、内田教授は「社会関係そのものが契約の拘束力を生みだし、また様々な契約上の義務を生み出す」(内田著『契約の再生』三〇頁)といわれるのに対して、Milgrom ≡ Roberts には「当該関係の一般条項と目的を定め、また意思決定や紛争解決についてはその方法だけを定めている契約」(『組織の経済学』六六三頁)と書かれています。ずいぶん違うのです。暗黙の契約 implicit contract ということも多く言われます。しかし、この意味も人によつてちがいます。Milgrom ≡ Roberts によると「法的拘束力はないが、当事者間でお互いの行為を拘束し合っていると考える共通の理解」(同上六六一頁)とあります。つまり経済学者にいわせると「法的拘束力はない」のです。しかし、法律家の方は、むしろ法的拘束力があると思つていのではないのでしょうか。その他、事後的契約関係 faktische Vertragsverhältnis、行為基礎 Geschäftsgrundlage、手続的正義、評判の論理、ロックイン、ホールドアップ、その他いろいろな考え方があります。

私の結論としては、これらの多くの見解は、それなりに正しいことをいつていると思います。しかし、第一のコメントは、それにもかかわらず、やはり今の世の中をコントロールしている基本的な原理は意思主義 Willensdogma だと

いうことです。しかし、第二に、意思主義だけでは全ての事象を説明することはとてもできないし、妥当でもないという事です。そうすると、他の理論を導入せざるをえないのですが、これを導入した場合に、体系が違ってくるわけです。例えば、意思主義と関係の契約とは、まるで考え方が違うわけですから、統一的に説明はできません。したがって、ここから先は、価値判断の問題になってきてしまいます。神々の争いです。問題に直面した行為者は、ぎりぎりのところで決断しなくてはなりません。

科学的に解明していくことは勿論必要です。というより絶対的に必要です。しかし、最後には、科学だけでは解決できなくなる事態も起こるのです。それにもかかわらず、判断は下さなければならぬ。そういう時の方法として、デカルトは「仮の道徳」ということをいうわけですが、これは社会がある程度まで安定しているときの考え方だと思います。変貌ただらぬ現代の社会にあつて、何らかの決断をせまられる時、私などは、まさにサルトルのいう通り「人間は自由の刑に処せられている」という感じがするのです。

質問

質問一…加盟した人が契約解除した後、その企業の独自の製法というのはどのように守られるのですか。フランチャイジーが、お金を出してその情報を買ったのだから、自分のものだとして主張したら、フランチャイザー側はどのようにに対抗するのでしょうか。

回答…この質問は、フランチャイズの根本問題のひとつに関係します。例えば、ある独特の味のするハンバーガー

があり、その作り方に秘密があつたとします。フランチャイジーがフランチャイズ・システムに三年間加盟して、三年の間にその作り方をマスターした。そこで今度はフランチャイズ契約を解約して自分でお店をやる。ここで、同じ味のハンバーガーを作ることができるか、もし出来ないのなら、いままで払ってきたお金は何なのか、ということですね。これは実際にトラブルになるケースです。

トラブルを避けるために、普通のフランチャイズ契約書には、このハンバーガーの作り方の秘密は守ってください、自分で作ってもいけないし、他の人に漏らしてもいけないというような契約条項が入っています。もしそれを自分で使ったり、第三者に漏らしたとすれば、行為の差止が命ぜられ、損害賠償を支払う、ということになります。

ただ、その場合に若干の問題があるのは、身につけてしまった技術は仕方がないことです。ハンバーガーばかり何年間も焼いている間に、自然に料理の仕方がうまくなつてしまった、これを差止めることはできません。しかし、フランチャイザーの開発した独特の味のあるハンバーガー、例えばにんにく何グラムと醬油何グラムとその他何と何をまぜて、その割合でこうやって作るとこの味ができるというものは、独自の料理の作り方で、これを秘密に教えてもらつた以上、その真似をすることはできません。それがユニークなものであれば、フランチャイザーのノウハウに属します。フランチャイザーとしては、秘密保持契約を結んでおけば守れることになります。では、秘密保持契約をしていなかったらどうなるかというと、不正競争防止法でどう対応するかとか、いろいろな方法が問題になります。

そこで、もう一つの質問は、では今まで払ったお金は何なのか、独自の製法でハンバーガーをつくる情報を買ったのではないかということですが、一寸違うのです。「買った」というと譲渡をうけたということですが、そうではなくて、一定の期間だけ実施許諾をうけたということなのです。フランチャイズ契約の期間中、使うことを許されていたという

だけで、権利をまるごと買ったというのはちがうのです。

質問二…①フランチャイザーとフランチャイジーはお互い独立した商人です。だから、フランチャイジーの事業が失敗しても、フランチャイザーは責任を負わなくてもよい。つまり、フランチャイザーにとっては、利益はとれるが責任はとらなくてもよいということで、おいしいシステムのように私には思えます。

フランチャイジーを守るためには、契約だけではなく、具体的な法律等々、法規制みたいなものはあるのでしょうか。

②フランチャイザーとフランチャイジーは独立した商人ですが、お互いが渾然一体化しているのは問題とならないのでしょうか。

回答…①フランチャイジーの保護は重要な問題で、日本でもアメリカでも法制化が行われています。今日は時間の関係でお話できなかった部分なので、若干くわしくお答えします。

まず質問の前提ですが、フランチャイザーは利益を得るだけで責任をとらない、おいしいシステムだということです。私は、そんなことはない、そんなにおいしいシステムが資本主義社会にあるはずがない、世の中はそんなに甘くないのだと思います。

フランチャイザーは、フランチャイズ事業に投資をしています。これを行うためのノウハウを獲得するだけでも随分時間をかけていますが、これをフランチャイズ・ビジネス化するには、人的物的な投資をして、実行可能なフランチャイズ・パッケージにまとめあげなければいけません。ですから、これが上手いかなければ損害を蒙ります。フランチャ

イザーは、この費用を回収し、継続的に支出する出費にあてるために、フランチャイジーから入ってくるロイヤルティ収入をあてにしています。ですから、フランチャイザーの利益はフランチャイジーの売り上げによってもたらされますし、フランチャイジーが損失を受ければ、これは、ただちにフランチャイザーの収支にはねかえってきます。したがって、一般的にいつて、両者は利益と損失を共通にする関係にあります。

フランチャイザーとフランチャイジーの営業成績が良くなるためには、フランチャイザーのもつフランチャイズ・パッケージが良好なものでなければなりません。だから、フランチャイジーは、フランチャイズ契約を締結する前に、この点をよく調べておく必要があります。

ここで、フランチャイジーが、あまり良くないフランチャイズ・パッケージをもっている業者、特に悪徳業者と契約を締結しないようにするにはどうしたら良いかという問題が生じます。これがフランチャイジー保護の問題です。

フランチャイジーを保護する方法として、二つの方法があります。一つはフランチャイズ関係法 (franchise relation-ship law, もつてが開示要求法 disclosure requirement law) です。

法律関係者にとつてわかりやすいといえますか、なんとなくわかったような気分になるのは、フランチャイズ関係法の方です。これは、悪い契約条項があれば全部は正する。例えば民法でいえば公序良俗違反や権利濫用の禁止といった条文がありますが、そういう規定を活用して効力を否定する。さらには、フランチャイジングで問題になる悪い行為を無効にしたり、取締ったりする独自の法律をつくる。こうして、フランチャイザーの行動をチェックする。フランチャイズ契約から悪い条項をなくして適正化するという方法をとります。つまり、法律を取締法ないし規制法として使う。これにより悪いフランチャイザーをやっつけて、かわいいようなフランチャイジーを救うという方法です。

これに対し、開示要求法というのは、フランチャイジーが契約をむすぶ前に情報を開示しておく方法です。フランチャイザーに対して、一定の情報の開示義務を課す。自社のフランチャイズ・システムはこういうものである、これでよかつたら入ってください、というように、重要な情報は全部事前にわかるようにしておく。入る人は分かっているから入る、いやなところには入らない。ここに入っても儲かりそうもない、むしろ失敗すると思つたら入らない、ということになります。

フランチャイズ関係法ないし規制法の問題は、当事者が締結した契約について、立法府や行政庁や裁判所が、どの程度まで介入して、どの程度まで違法にするべきかにあります。政府が介入すれば、そのシステムはもうかるようになるのかというと、これは疑問です。むしろ、効率の悪いシステムになるかもしれません。安易に介入すると、政府が個々の私企業の契約関係にタッチしていくことになって、市場経済の原則をゆがめてしまい、産業の力を衰弱しかねません。これを専門用語で「政府の失敗」といいます。

そこで、世界の立法の動向は開示要求法の方に向かっています。そこで次の問題になるのは、どこまでディスクロージズさせるかです。立法例を紹介しますと、アメリカの連邦法では、FTC規則があります。FTCというのは、アメリカの公正取引委員会みたいなところですが、そこで規則を制定しています。州法ですとUFOCというモデル法があり、もう少し詳細なルールができあがっています。それから、国際機関ではUNIDROITというのがありまして、今準備を進めており、原案はだいたいできあがりました。これもディスクロージズ法の原則にのっとっておりまして、あまり国家は干渉しない、当事者の自主的な判断を尊重しよう、という考え方です。

日本の場合には、中小小売商業振興法というのがあって、ある程度のことは定めています。ただし、私見を申し上げ

ますと、もっと詳細なディスクローズをするべきだと思っています。ごく最近の動きですと、二〇〇一年十月三十一日の公正取引委員会の発表がありまして、ディスクローズその他について詳細なガイドラインを発表するという政策を発表しております。(なお、本報告を行った後の二〇〇二年三月二十九日に、中小小売商業振興法施行規則が改正され、開示義務の内容は格段に詳しくなった。また、同年四月二四日に公正取引委員会はガイドラインを改訂してより精密なものにした。大局的にいえば上記で述べた通りの方向に動いてきたわけであるが、個々の開示項目については多くの問題が残されている。)

②お互いが渾然一体となっているという感覚は、日本では特に強いかもしれませんが、複数の人々の間で取引する場合に渾然一体となっていては、当事者としては責任のある行動がとれないし、これを求めることもできないので、本来困るわけです。役割分担を決め、ルールをはっきりさせておきませんと、誰が何をするべきなのがわかりません。そこで、法律学の方では、なるべく当事者間の関係を明確な要素に細分化し、これを権利と義務に分けて精密に契約をするようにといえます。私も、これには基本的に賛成です。

問題は、さきほど申しましたと通り、どうしてもそういうように明快に分析できない事象があることです。これをどうするかという問題は、どうしても残ってきます。しかし、実務上は、これは特殊な問題です。日常の業務を処理するためには、当事者のお互いの役割を明確にしていくことが大切です。あいまいにしておくトラブルの素になります。合理主義は取引の基礎になっていると思います。

質問三…フランチャイズ・システムは合理化され、発展してゆくとありますが、消費者がこの統一化(フランチャイ

ズ・システム）に対して興味がなくなつたときには、市場のうける打撃は相当なものになるのでしょうか。フランチャイズ企業の失敗例があればうかがいたいのですが。

回 答：消費者が、あるフランチャイズ・システムに興味がなくなれば、そのシステムは立ちゆかなくなり淘汰されます。当然、当該のフランチャイザーにも、フランチャイジーにも、その打撃は相当なものになります。ただし、質問は、市場のうける打撃ということですが、この点は、フランチャイズ・システムの規模や市場で営んできた役割により、例えばセブンイレブンは今八、〇〇〇店位ありますから、仮にこれが全部だめになれば、市場は大変に大きなダメージをうけるでしょう。これに対し、東京で数十店程度の店舗を運営しているコンビニエンスストアが倒産しても、市場はほとんど影響を受けないでしょう。

市場のダメージになるかどうかは、規模とか、代替性とか、これまでどれだけ役にたっていたシステムかなどによるのではないのでしょうか。ただ、ひとつ付け加えますと、消費者が本当に歓迎しているシステムだったら、本来ならばだめにはなりません。消費者がその店に行つて商品を買つたり、利用したりするわけですから。そういうシステムが倒産するとすれば、それ以外の要因によるものです。

ところで、一般的にいつて、フランチャイズ企業の倒産はしばしばあるのです。すべてのフランチャイズ・システムが全部成功して生き伸びていくなどということは想像できません。さきほどのアメリカの著書によれば、フランチャイズ店でも五年後には一〇店のうち一店はだめになるということです。フランチャイザーについても倒産という事態は起ります。

現実に失敗した実例もあります。コンビニエンスストアで倒産した例が判例集にのっています。この事件の場合、失敗の最大の原因は、不動産に対する投資です。バブル期に不動産を購入して店舗を拡張しようとしたのですが、売上が伸びず、借入金の返済ができずに倒産したケースです。倒産問題は資本主義の常ですから、避けて通れないと思います。しかも日本の経済は停滞期にあります。データによりますと、フランチャイズの成長率は相当に高いのですが、日本経済そのものは今期はマイナス成長です。こういう市場の状況では、倒産も起ってくる可能性があります。

質問四：日本型のフランチャイズ・システムの流行は、ある種の企業による独占を促進してしまうような気がします（マクドナルドやコンビニエンスストアのような例があげられます）。そうなる、もし将来、このようなデメリットによつて、日本の経済が危うくなった場合、独占禁止法で規制されるようなことが起こるのでしょうか。

回答：独占が生じたり、不公正な取引が行われたりするときは、独占禁止法が適用されます。さきほど申しましたように、公正取引委員会は新しいガイドラインをだすと発表しました。将来、独占禁止法で規制されるようなことが起こるかという質問ですが、もうすでにその段階に入っていると思っております。

ただし、日本では、これまでのところ、フランチャイズに独占禁止法を適用した大きな事件は起っておりません。アメリカでは、相当な数の事件があります。

質問五：フランチャイズチェーンはこれからも伸びていくとありますが、フランチャイズではないシステムのお店は、

これからどのように生き残りを図っていくのでしょうか。

回 答：（川越先生）経営の問題ですから、柳川先生にうかがってみましょう。

（柳川先生）川越先生のご報告のなかでフランチャイズ・システムの店舗七一、七八六店のうち三八、二七四店がコンビニエンス・ストアですから、基本的にコンビニエンス・ストアというのはチェーンストアのフランチャイズ理論の最もうまく機能した業態だというふうに考えてよろしいと思います。セブンイレブンさん始め大手のコンビニさんは殆ど勝ち組と言えると思いますが、勝ち組のところがなぜ勝っているかというと、秘密保持契約をしなくても秘密が漏れないようになってきているのだと私は思っております。チェーン本部の所に情報を処理して品揃えをする人が正社員としていて、さらに問屋さんにしろ、あるいはメーカーさんにしろ、全部本部がコントロールして、さまざまなサポートを店舗に提供しているわけです。そうするとこれは単独の店舗ではできないようなサービスを、本部で非常にお金をかけてやっているというわけです。情報システムだけで、数十億円のお金がかかるわけです。ですから、こういう店舗サポートシステムは多額の利益があがるフランチャイズ本部が初めて開発できるシステムだと、私は思っております。そういうものを小さなお店が個人でやれるかというと、これは大変難しいと私は思います。わたしがインタビュをした中で、西方町という本場に地方の小さな町のなかで、手作りのPOSと同じ働きをするものを使って（POSとはコンピュータのこと）、POSを買うお金がないのでレジスターを使って一生懸命やっているお店もございます。そういうお店が一〇店くらい集まって、みんなで共同仕入れをなんとかしようとしてやっているお店があって、それはそれなりにやっておりますけれども、フランチャイズチェーン全体のシステムとそれから個店の一つ一つのお店の能力を比べたと

きには、はつきり申しまして、ものすごい大企業と、たった一人でやっている会社くらいの違いが当然あるわけです。ですから、資本金から開発力から人的な資源から、全然違いますので個店が対応していくのはなかなか難しいと思います。そうすると生き残っていくためには、そういうシステムでやっているフランチャイズのチェーンができないようなこと、例えば、宅配、あるいは病人や高齢者のところに御用聞きに行くとか、そういう形で対抗していかないと難しい気が私はしております。ですから正面衝突をしたら勝ち目はない、というのが私の現在の見解でございます。

質問六：①今回の報告で、質的考察のなかに「労働機会の提供」がフランチャイズのメリットとして挙げられています。が、パート・アルバイトの割合が非常に大きいフランチャイズでは、労働機会の提供というのはあまり効果的でないと思うのですが、いかがでしょうか。

②秘密保持契約について、身に付けてしまったフランチャイズの知識をマニュアル化などして形式知にしなければ、守られたことになるのでしょうか。

③フランチャイジーは、フランチャイザーから与えられた仕事をこなしているだけのように思えます。そうすると、自分で経営のノウハウを作り出す能力が身につかず、危険なように思えるのですが、いかがでしょうか。

回答：①パート・アルバイトをどう位置づけるかは問題ですし、正社員の場合も終身雇用制が崩壊しているので、パート・アルバイトとあまり区別ができなくなってしまうという問題もあり、いろいろな論点があると思います。が、要するに、パートであろうがアルバイトであろうが、就業をしているのであれば、とりあえずは労働機会の提供を

うけているわけですから、何がしかのプラスになっているのではないかと思います。

②フランチャイジーが知る知識には二種類のものがあります。先ほども申しましたが、一つは、マニュアルにハンバーガーの作り方がかいてあって、そのとうりに造ると、おいしい独特なハンバーガーができる。この独特の味はノウハウでまねすることはできません。これに対し、身につけてしまった知識というのがあります。ハンバーガーを作っているうちに、作業している人の舌が肥えてきて、料理をする能力が自然に身に付いた。何もマニュアルを見て時間を計って造らなくても焼き加減をみればわかる。そういう実力が身についてくる。そういう人が自分で独自に考えて、自分流の新しい料理をつくれれば、できあがるのは自分固有の料理です。マクドナルドのハンバーガーと同じものが出来上がるわけではない。このように身につけた知識をつかうのは契約違反でもなんでもない。自分で工夫しておいしいハンバーガーを作るのはよい。しかし、マクドナルドで教えてもらったのと同じハンバーガーを作るのはだめだという意味です。フランチャイズ契約書の秘密保持条項は、これを確認するためにあります。

③もしも、フランチャイジーが、フランチャイザーに言われるまま、ただ機械的に仕事をしているだけならば、自分の獨創性はありません。新しいものを作り出していく能力とか、何かやってやろうという気持ちとか、意欲とか、いろいろなものがなくなっていく可能性があります。マイナス的側面をみるとそうなります。

しかし、普通のフランチャイジーは、それほどまで何も考えないわけではないのでしょうか。自分の仕事の範囲内で獨創性を発揮しようと思えば、それなりにできますし、現に、同じ店でも、店長が変わると成績が良くなったりと悪くなったりします。ですから、能力の発揮の機会が存在しているのではないかと思います。仕事をしている以上は、経験をつみながら自分でも考えているのではないのでしょうか。働けば収入が増えるのですから、やる気が起きてくる。

だから一生懸命やるし、やりがいもある。そういう気持ちでやっていけば、生きがいがあつていいのではないか。ただ、自分の能力や意欲にくらべて、フランチャイズ・システムは拘束が多すぎると感ずる人もいるでしょう。そういう人は、他人のつくったシステムには入らない方がよいと思います。

それからフランチャイザーで成功する人は、だいたい天才肌の人が多いですね。本当にすごいシステムを創造する人は普通の人とは一寸違つていて、だいたい天才肌の人です。しかし、みんなが天才になれるかというと、日本人の全部が天才にはなれません。だから、独創性といつてもいろいろな種類や程度があります。

そのような意味で、フランチャイジーとしての独創性が発揮でき、生きがいを求めて仕事ができれば、それなりにいいのではないのでしょうか。すべての物事にはメリットもデメリットもありますし、量的には程度の違い、内容的には質的な違いがありますから、各種の事項を対比して考えるべきではないかと思ひます。

質問七：フランチャイズ・システムでも、セブンイレブンとマクドナルドでは、雇用の仕方が違います。マクドナルドなどでは会社と社員の形態になっておりますが、セブンイレブンは会社と個人との契約関係になっており、責任のとり方も違います。それなのに、両者が、ともに大きく成功しているのはどういふ事情からなのでしょう。

回答：（柳川先生）マクドナルドとセブンイレブンの基本的な違いは、マクドナルドは実は直営店舗といひまして、会社が全部お金を出してお店を作つて、そこで正社員を働かしているのが主流なのです。正社員を独立させて、元社員をフランチャイジーとして店舗展開させていくことがないわけではありませんが、原則これは直営店舗の方が多いと考えていただいてよろしいと思ひます。ですから、そこでは会社と正社員そしてその下のパート・アルバイトをどう使う

かと、そしてそのシステムは全部マニュアル化されているというようにお考えいただければよろしいと思います。それに対しまして、セブンイレブンは、主流はこれは完全に加盟店という形で個人が土地と建物を提供して、さらに労働力を提供するという形で成立しております。ただ、セブンイレブンにも直営店舗がないわけではありません。数十店舗ございますが、ここはようするに新しい店長候補者の方のトレーニングの場として使っているのが現実でございます。ですから基本的にフランチャイズ契約という時に典型的な方はセブンイレブンの方で、そこでは、対等の契約をしてフランチャイザーとフランチャイジーという形になっているという風にお考え頂くとうろしいと思います。ですから、お名前を出して失礼なのですが、セブンイレブン以外のファミリーマートさんとかローソンさんの場合には、明確な数字は示されておりませんが、セブンさんに比べて赤字の店舗の割合が少し多いと言われております。その点、セブンイレブンは、非常に立地の戦略が上手で、基本的に常に一パーセント未満しか店舗は赤字にならないと言われております。そういう状況でありますと、契約をしましたフランチャイジーの方の不満は非常に小さいということで、実際契約をしたフランチャイジーとフランチャイザーの間の訴訟もかなり頻繁に起きております。けれどもそれは、フランチャイズのチェーンごとにずいぶん訴訟件数は違うという状態になっていると思います。

（川越先生） 今柳川先生がおっしゃったとおりなのですが、別な説明をもうひとつつけ加えます。柳川先生もご承知のことですが、アメリカの場合はマクドナルドはほとんどフランチャイズばかりであるのに対し、コンビニエンスストアはほとんどが直営です。日本とは完全に逆です。日本ではマクドナルドは直営店が多く、コンビニエンスストアはほとんどフランチャイズ・システムです。それにもかかわず、マクドナルドもセブンイレブンも成功している。この矛盾

を説くキーポイントはどこにあるかという点、ノウハウにあるのです。ノウハウこそ成功の究極のもとです。その次の段階として、これを現場で実現していく人が、フランチャイジーなのか従業員なのかという違いがでてくるのです。

勿論、この違いも確かにあって、経営上は重要なポイントになります。従業員制度ならば、命令服従的な関係が発生しますが、フランチャイズ・システムでは、フランチャイズ契約で結びつくために、直営制度にくらべてコントロール力は弱くなります。これを補うために、第三者でもすぐにマスターできるように、フランチャイズ・パッケージをまとめておくとか、ノウハウを伝授できるようにしておくとか、その他、さまざまな方法をとっています。他方、モチベーションからいうと、努力がただちに利益に直結するという点で、一般に、普通の従業員よりもフランチャイジーの方が成功率が高いと言われています。

しかし、それらの前提として存在しているのは、よいノウハウをもっていることです。そもそもよいノウハウがないと大成功はしない。セブンイレブンもマクドナルドも、まずノウハウがよいから成功した。フランチャイジーか直営店かは、その次の問題である。しかし、次の段階の問題であるとはいえ、これも経営上の重要な選択肢である、ということではないでしょうか。

(柳川先生) 私もちよつと付け加えさせていただきますと、セブンイレブンはフランチャイジーでやっておりまうけれども、基本的に店が成功しているのかどうかを大きく規定しているのは本部の従業員の能力だと私は思います。オペレーションフィールドカウンセラーという本部の従業員がお店を回って、品揃えを指導するのですがこの質が格段にセブンイレブンは高いのです。ですから、フランチャイジーの質が様々であっても、OFC(巡回指導員)のレベルが非

常に高いとすべての店舗がかなりの業績を上げるのですね。マクドナルドのシステムというのはマニュアルの精度は非常に高いといわれております。ハンバーガー大学という形で従業員の教育をかなり徹底してやっております。ですから、今お話がありましたように、どちらもノウハウが非常に高いのですけれども、それを実施しているのは、実は正社員であつて、私の理解では店舗の方の品揃えのアドヴァイスを本部のOFCがされているというのが実態ではないかと思っています。ですから、その点だけちゃんと修正しておきたいと思っています。

質問八：フランチャイズ・システムは外来のものですから、フランチャイズ契約をめぐる紛争が起こったときの解決の場として、日本の裁判所は適切な機関かどうか（訴訟の解決までにかかる時間がかる、そういうのんきなことをやっていられるのかどうか）、そうすると例えば商事仲裁や、最近よくやるADRや、あるいは業界内部での調停とか和解のようなものが制度化されているのかどうか、よろしく願ひいたします。

回答：たしかに裁判は時間がかかります。全裁判の平均審理期間は一年ちよつと位で、これを上回つて何年もかかるケースはいくらでもあります。何故こんなに時間がかかるのかというと、関係者の言い分を正確に聴き、証拠を調べていくと、どうしても時間がかかつてしまうのです。こうなると、ビジネスのスピードにはとても追いつけない。ビジネスの立場としては、もつと簡単に早く解決できる方法はないのかということになります。

そこで、和解とか、調停はどうかということですが、これは両当事者の意見が合致しないと成立しませんから、合意がまとまらないとどうにもなりません。仲裁は、この手続をとるという合意だけですみますから、やりようによつては

早くすむのですが日本人は裁判官でない人に裁かれるのはいやなようで、あまりはやりません。

こうして、手詰まり状態ですが、アメリカで流行しているのがADRで、日本でもこれをみならおうという動きが出てきています。現に、昨年、フランチャイジングに関する紛争を解決するためにADRみたいなものができないかということ、官庁の研究会が開催され座長をいたしました。日本フランチャイズチェン協会には、ある種のADRのような制度がすでにあり、こちらの方では、現実にくいつか事件を担当させられました。

というので、ADRも、日本の場合は、わずかに手がつけはじめられている。ただし、その程度のこと、本格的に利用されているという状況にはなっておりません。

〔追記〕

本稿は、二〇〇一年十一月二八日、白鷗大学法政策研究所において、標記の題名で報告をした時の速記録をまとめたものである。口頭で述べたものをベースにしているので、意をつくせない点が多いのであるが、ご海容いただければ幸いである。

主催をしていた白鷗大学法政策研究所、当日司会役をしていた河原教授、速記の手配をはじめ報告会の一切を取り切っていた市村教授、討論に参加していただいた柳川教授に感謝の意を申し上げるとともに、当日、私の報告を熱心に聞き、質問をよせてくれた学生諸君にも一言有難うといっておきたい。

(本学法学部教授)